

## 429 imprese italiane passate in mani straniere in un anno: cosa succede al Made in Italy di Milena Gabanelli e Rita Querzè

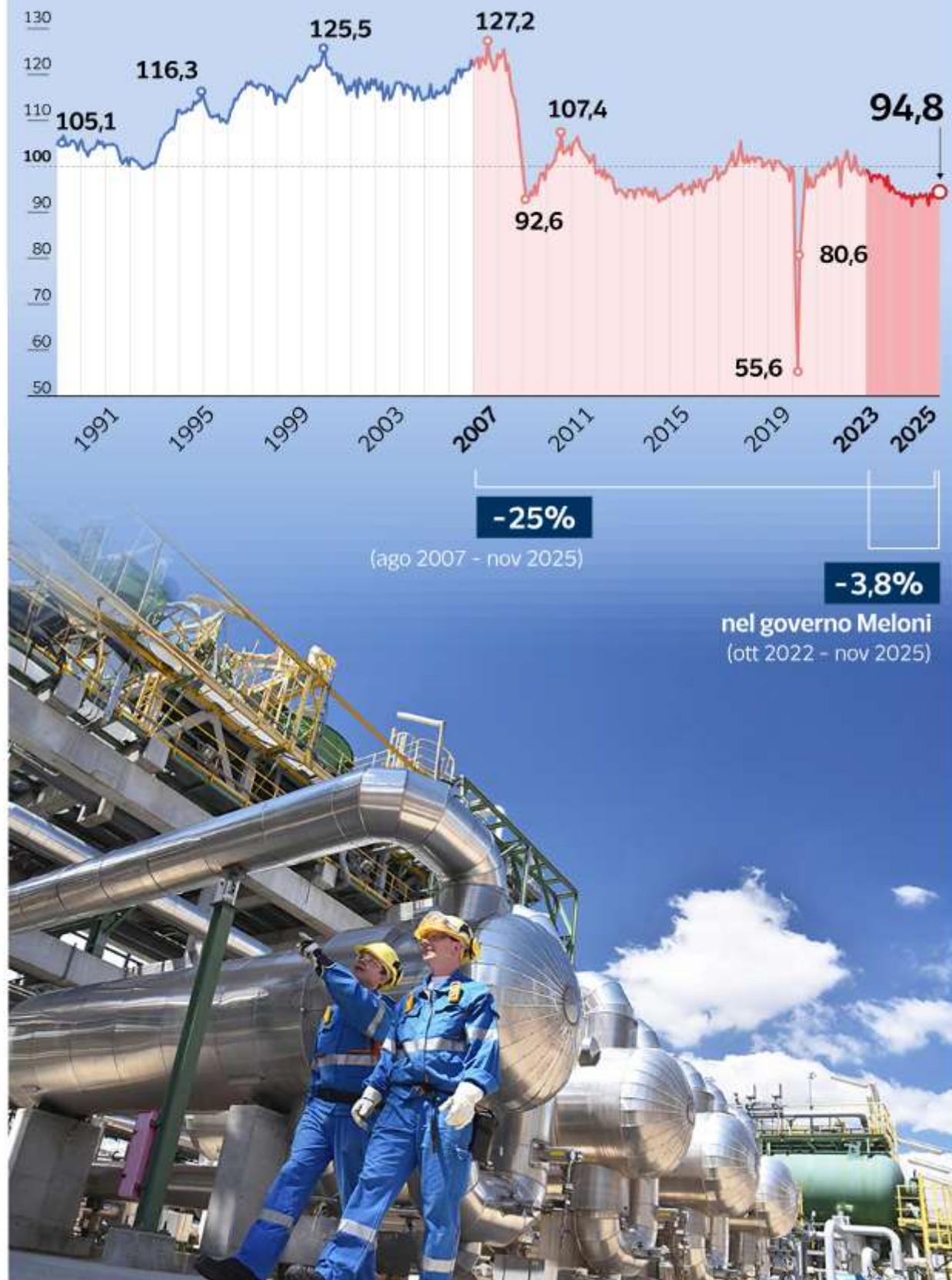
(Fonte: <https://www.corriere.it/> 9 febbraio 2026)



**La potenza di uno slogan può fare la fortuna di un prodotto.** Funziona così in pubblicità e spesso anche in altri settori, se il prodotto non è scadente. **Nel 2022 il governo Meloni ha coniato il suo slogan** ribattezzando il ministero dello Sviluppo economico, in **ministero delle Imprese e del Made in Italy**. Il messaggio agli italiani è chiaro: intendiamo valorizzare il nostro marchio e blindare le nostre imprese. Un'ambizione che deve fare i conti con una **crisi iniziata alla fine del 2007** e che ha portato il nostro Paese, nel giro di **18 anni**, a perdere quasi un quarto della produzione **industriale**. Quindi prima di vedere come è andata dall'insediamento di **Meloni** in poi, occorre considerare la situazione ereditata dal governo a settembre 2022.

## La produzione industriale

(Indice con base 2021=100)

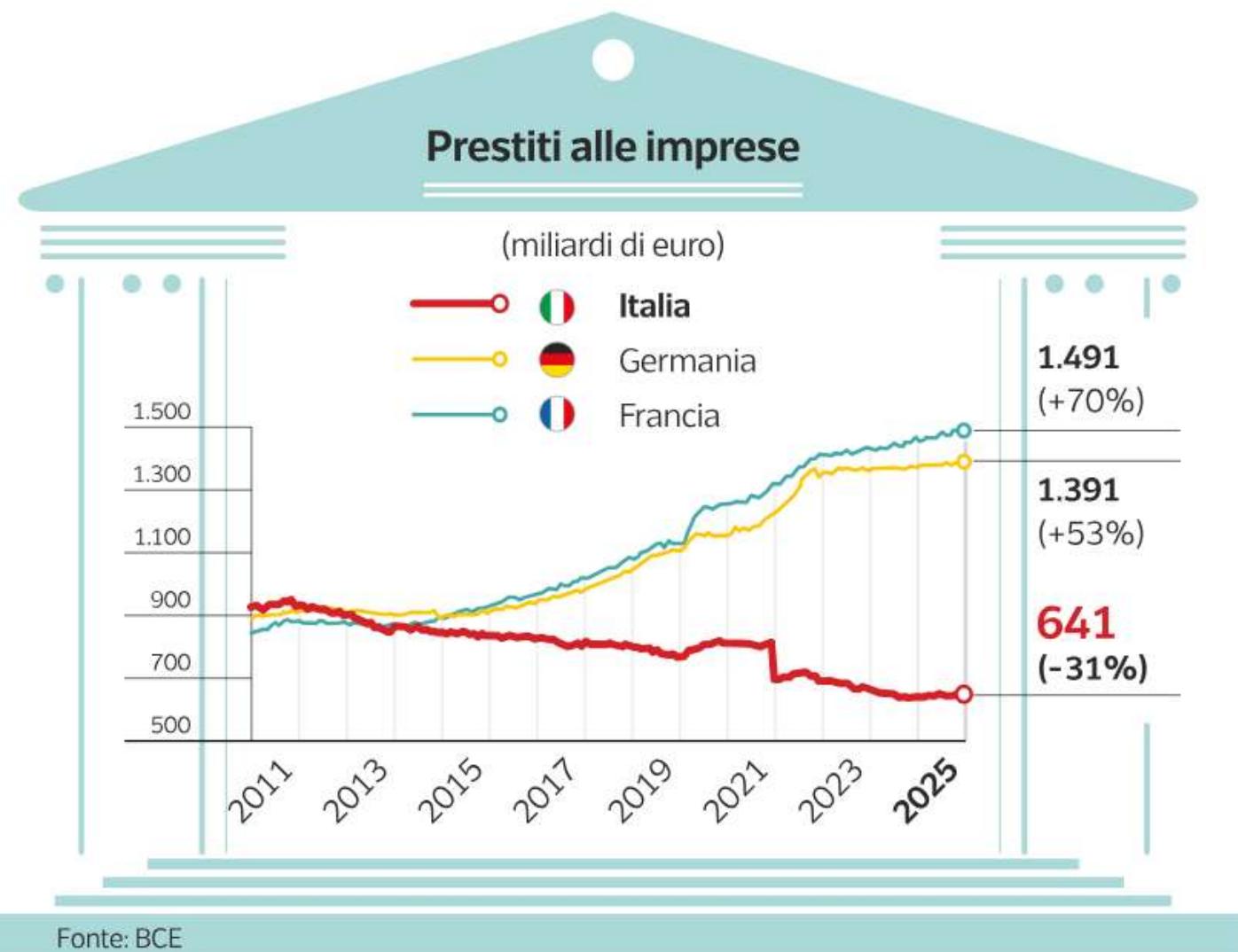


Fonte: Istat

### La fine di un ciclo

La globalizzazione dei mercati ha messo in difficoltà tutta l'industria europea. Ma il caso italiano ha tratti distintivi. Le nostre imprese familiari nate nel dopoguerra hanno capi-azienda di 70-80 anni che devono passare l'attività ai figli. Un passaggio che avviene in una fase di grandi

innovazioni tecnologiche ed ha bisogno di capitali per stare sul mercato. Se guardiamo il volume dei prestiti alle imprese tra il dicembre 2011 e lo stesso mese del 2024, in Italia è sceso da **929** a **641** miliardi di euro (-31%), mentre in **Francia** è aumentato da **880** a **1.491** miliardi (+70%) e in **Germania** da **910** a **1.391** miliardi (+53%). I capitali si possono trovare anche quotandosi in Borsa. Però anche qui qualcosa si è inceppato: nel solo 2025 si sono quotate una ventina di imprese, tutte piccole e medie, mentre gli addii a **Piazza Affari** sono stati 29, di cui 11 nel mercato principale. In questa cornice le nostre aziende vedono una opportunità nei capitali stranieri.



### Acquisizioni straniere in crescita

Secondo l'indagine annuale dell'area studi di Mediobanca, negli ultimi 3 anni le aziende medio-grandi a controllo estero hanno un peso sempre maggiore: a fine 2022 rappresentavano il 29,7% del fatturato, salito al 34,5% nel 2024. Kpmg inoltre rileva che nel solo 2024 le operazioni di  **fusione e acquisizione** di realtà italiane da parte di fondi o imprese straniere sono state **429** per un valore record di **36,2** miliardi. Una parte importante, è realizzata da **fondi di investimento**, di solito interessati a restare 5-6 anni per poi vendere, spesso a proprietà industriali estere.

## Fusioni e acquisizioni estere



Fonte: KPMG



Tra le aziende più rappresentative del Made in Italy che in questi 3 anni sono passate o stanno passando in mani straniere troviamo **Iveco group** (veicoli commerciali): la divisione Difesa andrà all'italiana **Leonardo**, mentre tutto il resto è in corso la finalizzazione con gli indiani di **Tata motors**.

**Comau** (sistemi di automazione industriale e robotica avanzata): il 51% è stato venduto da **Stellantis** al fondo di investimento **USA One equity partners**.

**Piaggio Aerospace**, storico costruttore aeronautico italiano è stato acquisito dalla società turca **Baykar**, specializzata in droni e sistemi aerospaziali.

Ip italiana petroli sta passando alla **Socar** (Azerbaigian). Perdere un operatore nazionale in un settore strategico come quello energetico, vuol dire perdere un po' di sovranità, poiché la **Socar** risponderà agli interessi di **Baku**, non certo a quelli di **Roma**. **Bialetti** è stata acquisita dalla cinese **Nuo capital**.

**Cvs Ferrari**, produttrice di attrezzature industriali, è passata all'americano **Taylor Group**. Il gruppo francese **Axa** ha acquisito la quota di controllo del 51% di **Prima**, compagnia italiana delle assicurazioni.

**Sifi spa** è stata venduta da **21 Invest** alla spagnola **Faes Farma**.

**Golden Goose**, la società delle sneaker di lusso se la sono presa i fondi **Hsg** (cinese) e **Temasek** (Singapore) per un valore stimato di 2,5 miliardi: closing nel 2026.

Il gruppo della moda **Etro** è diventato al 100% straniero l'anno scorso con l'uscita della famiglia italiana che lo aveva fondato.

La quota di maggioranza della rete fissa **Tim** è passata al fondo americano **Kkr**.

E poi **Ita Airways** con il passaggio del 41% a **Lufthansa** (che salirà al 90% a giugno), mentre sull'ex **Ilva** ci sono trattative in corso per vendere al fondo americano **Flacks**.

### Le principali acquisizioni di aziende italiane

(2022-2025)

<b>Piaggio Aerospace</b>  Baykar (Turchia)	<b>Bialetti</b>  Nuo Capital (fondo asiatico)	<b>Veicoli commerciali di Iveco group</b>  Tata Motors (India)	<b>Ip Italiana Petroli</b>  Socar (Azerbaigian)	<b>CVS Ferrari</b>  Taylor Group (Usa)	<b>Acciaierie d'Italia (Ex Ilva)</b>  trattativa Flacks (fondo Usa)
<b>Ita Airways</b>  Lufthansa (Germania)	<b>Golden Goose</b>  Hsg e Temasek (Fondi di Hong Kong e Singapore)	<b>Fibercop (ex Tim)</b>  Kkr (fondo Usa)	<b>Comau</b> (Stellantis)  51% One Equity Partners (fondo Usa)		

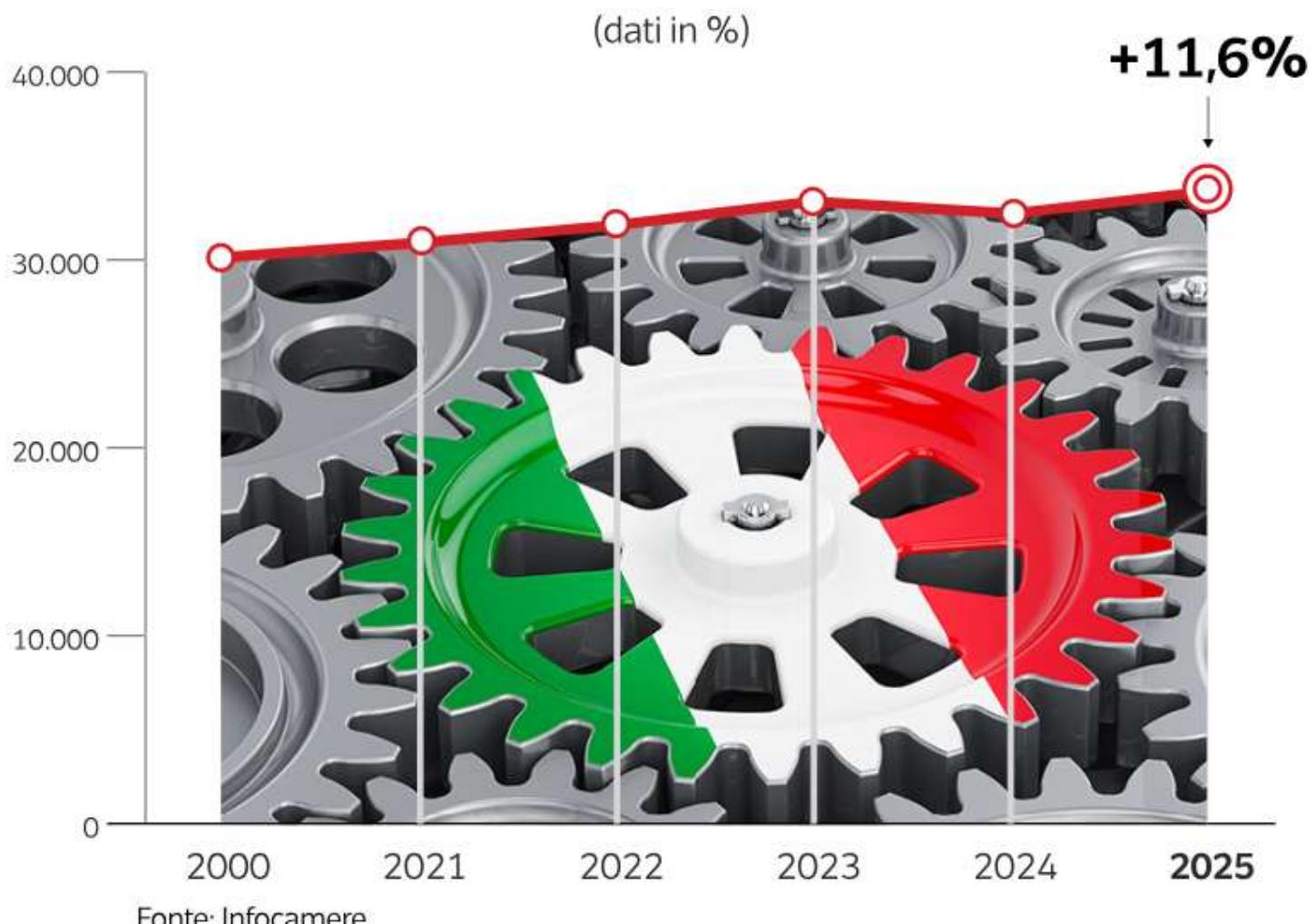
### Opportunità e rischi

Il fatto che la proprietà di un marchio italiano passi in mani straniere non è sempre negativo. Per le medie imprese a gestione familiare italiana l'ingresso di un investitore straniero può aprire prospettive che la famiglia non è in grado di realizzare. A condizione che vengano conservate le

competenze produttive di cui l'acquirente straniero si appropria, e che i proventi vengano indirizzati all'interno del tessuto produttivo nazionale.

Ci sono numerosi casi di investitori stranieri che stanno valorizzando marchi del **Made in Italy** mantenendo la produzione in Italia, come **Lamborghini** (controllata da Audi), o la **Hitachi rail** con **Ansaldi Breda**. Ma ci sono anche casi negativi. Nella farmaceutica l'importante centro di ricerca oncologica **Nerviano Medical Sciences (NMS)**, è stato acquisito per il 90% da un **fondo cinese** nel **2018**, poi passata al 100% nel **2024** e nel **2025** ha aperto una filiale a **Shanghai** per rafforzare il mercato asiatico, e annunciato di mandare a casa i ricercatori italiani. Ora i licenziamenti sono stati congelati e si parla di un nuovo acquirente straniero. **In sostanza il futuro è incerto.**

## Società italiane partecipate da soci esteri



Fonte: Infocamere

### Politiche industriali confuse

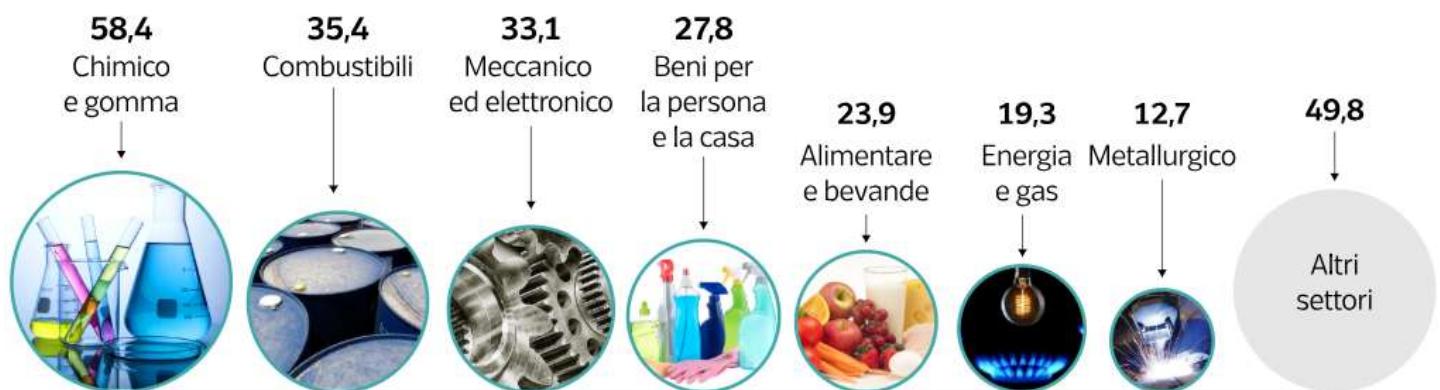
A fine gennaio Stellantis ha invitato i componentisti italiani a produrre in Algeria. E questo avviene mentre i primi 315 operatori italiani della componentistica hanno perso negli ultimi due anni il **15% del fatturato** (studio PwC Strategy&). Se l'obiettivo è quello di rilanciare la nostra industria, la domanda è: cosa si sta facendo per rendere vantaggioso investire e produrre a casa nostra?

L'energia è il primo costo di produzione per gran parte delle attività industriali. Secondo

Confindustria in Italia si paga il 30% in più rispetto alla media europea. Le soluzioni possibili ballano sui tavoli da un paio d'anni: dal disaccoppiamento (convogliare sull'industria l'energia meno costosa prodotta con le rinnovabili, sulle quali peraltro le società energetiche stanno facendo margini enormi), all'eliminazione del sovraccosto del gas che in Italia **costa 2-3 euro in più al Mwh rispetto alla borsa di Amsterdam**. [Ma il decreto Energia](#), di cui tanto si parla, viene continuamente rinviato.

### Il peso estero nei diversi settori

(aziende medie e grandi, % sul fatturato)



Fonte: Area studi Mediobanca

### Automotive: qual è il piano?

Sappiamo che l'industria riparte se si rianima il settore strategico dell'auto. Il *Mimit* si è impegnato molto per allentare le regole europee sul motore endotermico dal 2035. Ma nello stesso tempo il governo ha drasticamente tagliato il **fondo da 8,7 miliardi** che Draghi aveva istituito a sostegno del comparto per il periodo **2022-2030**. A fine 2024 in cassa sono rimasti **1,6 miliardi**, che però ad oggi nessuno ha ancora potuto utilizzare perché manca il *Dpcm* che deve definire i requisiti dei progetti da finanziare. Sarebbe il caso di chiarirsi velocemente le idee. Come sarebbe utile adottare anche una logica più coerente sugli incentivi per chi acquista auto nuove: nel **2024** sono stati dati soprattutto alle **ibride**, poi sono stati **tolti del tutto** e il governo aveva dichiarato che non sarebbero più stati reintrodotti. **Infine, a sorpresa, l'anno scorso sono stati messi 600 milioni del Pnrr sulle auto elettriche.**

### Incentivi metti e togli

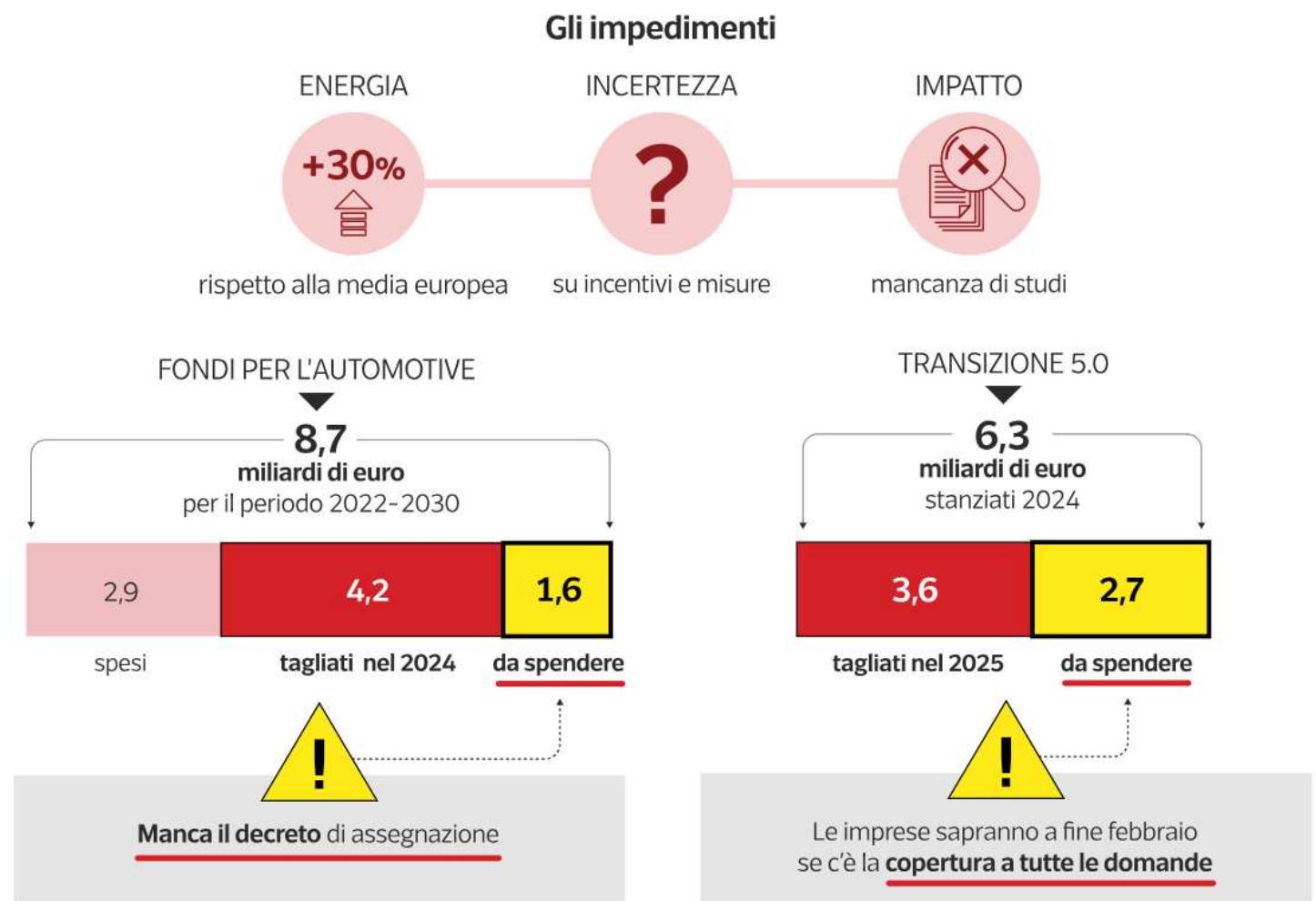
Nel marzo 2024 viene creato il piano **Transizione 5.0** da **6,3 miliardi** con fondi del **Pnrr**: alle imprese si garantiscono compensazioni fino al **45% degli investimenti** tramite **credito d'imposta**. A novembre 2025 i fondi vengono ridotti a **2,75 miliardi** e si sono chiusi i rubinetti. Al 7 gennaio, fra investimenti già completati, progetti con versamento dell'acconto minimo del **20%**, e progetti prenotati, risulta un totale di **4,76 miliardi**. Però le imprese che hanno iniziato a fare gli **investimenti** sapranno se avranno i soldi soltanto dopo il **28 febbraio** (termine per la comunicazione di completamento lavori). In compenso sono stati messi **1,3 miliardi sulla vecchia Industria 4.0**, ed è stata introdotta per il **2026** una nuova **Transizione 5.0** dove il credito

d'imposta è stato sostituito con l'**iperammortamento**. Ma anche qui manca il decreto attuativo e pertanto la misura non è utilizzabile.

## Finanziamenti a pioggia

Per i prossimi tre anni c'è la **Zes Unica**, una misura che deve favorire gli investimenti e lo sviluppo del Mezzogiorno. Il limite di spesa per le imprese che operano dalle Marche in giù è di **2,3 miliardi** per il **2026**, di **1 miliardo** per il **2027**, e di **750 milioni** per il **2028**. Stefano Firpo, direttore generale di **Assonime**, ed ex direttore generale del ministero dello Sviluppo fa notare che la Zes velocizza le autorizzazioni, ma:

- 1) **i fondi disponibili vengono divisi fra tutti quelli che fanno domanda**. Vuol dire che se le domande sono 100 incassi una cifra, se sono 1000 un'altra ben più bassa, e pertanto l'impresa non sa su quale cifra contare;
- 2) **si finanzia un po' di tutto, anche i capannoni**, investimenti che di innovativo hanno ben poco e va a finire che si finanziano investimenti che si sarebbero fatti comunque. In sostanza: «Gli incentivi distribuiti in questo modo sembrano più un risarcimento per le difficoltà che incontra chi opera al Sud che un vero strumento di politica industriale».



Infografica: Sabina Castagnaviz

**Tirando le somme:** in questi tre anni la produzione industriale - cioè «il fatto in Italia» da imprese sia italiane che straniere - si è ridotto del **3,8%**.

Non si intravede una progettualità industriale, non si scelgono settori strategici su cui puntare, i finanziamenti non sono accompagnati da **studi di impatto**, nemmeno su **industria 4.0** che esiste da 10 anni. E nel [\*\*Libro Bianco\*\*](#) appena presentato dal Mimit non si indica un cambio di passo. Troppi *stop and go*: prima il *credito d'imposta* e poi l'**iperammortamento**. Prima finanzio il **fondo automotive** e poi lo taglio. Ma le imprese hanno bisogno di certezze, e il nostro sistema produttivo meriterebbe politiche mirate a creare le condizioni per sostenere le aziende che si stanno giocando il tutto per tutto per stare sul mercato, crescere e creare lavoro meglio retribuito.